

## Los vinos del Marqués de Riscal (1858 – 1942). La distribución como ventaja estratégica de una empresa centenaria

Iñigo González Inchaurrega  
Universidad del País Vasco

### 1. Introducción.

La actividad empresarial de la Compañía “ *Vinos de los Herederos del Marqués de Riscal, S.A.*” ha influido de manera significativa, desde el comienzo de su actividad, en el desarrollo de la historia económica del País Vasco. Esta empresa puede ser calificada como la más influyente y una de las más activas en la que fue la revolución económica y enológica del la Rioja Alavesa de la segunda mitad del siglo XIX.

La adopción del método bordelés en la elaboración de vinos, junto con otras importantes mejoras y cambios técnicos, tanto en viticultura como en vinicultura, hicieron que esta empresa no solo definiese su estrategia hacia una elaboración de vinos de calidad, sino que además influyese en otras bodegas de su entorno, marcando la pauta de esos cambios técnicos en todo el sector vitivinícola riojano.

En el plano comercial, esta empresa también marcó diferencias con el resto de sus vecinos, puesto que el registro de su marca, la más antigua de la Rioja, y su estrategia exportadora convirtió a “*Vinos de los Herederos del Marqués de Riscal, S.A.*” en una empresa sólida y con una importante diversificación de riesgos comerciales en varios mercados.

El Marqués de Riscal<sup>1</sup> empleó la distribución como un instrumento estratégico y necesario para relacionar la elaboración de sus vinos con los consumidores finales e intermediarios, asumiendo desde principios de la década de 1860 el mundo como mercado potencial. Si bien es cierto que distribuyendo sus vinos tintos finos en los mercados tradicionales del vino común habría sido imposible financiar las importantes inversiones que realizó en sus viñas y en su bodega industrial. Cobran especial importancia en la historia empresarial de Riscal, los canales de distribución, su cobertura, los surtidos de producto, las ubicaciones, los inventarios y por supuesto el papel fundamental que jugaron las comunicaciones, con la apertura del ferrocarril al final de la década de 1850.

Además trataré de explicar cómo ésta empresa ha sido capaz de poner el producto desde 1858 hasta la actualidad, a disposición de los consumidores en el momento idóneo y en el lugar oportuno. Las fuentes documentales de la empresa del Marqués de Riscal, permiten también trazar con claridad la trayectoria histórica de un producto agrario como la uva, que

---

<sup>1</sup> En nuestro ámbito temporal de estudio (años 1858 – 1942), los marqueses de Riscal fueron Guillermo Hurtado de Amézaga hasta el año 1878. Tras la muerte de éste heredó el título su hijo Camilo Hurtado de Amézaga Balmaseda hasta su muerte en el año 1888. Desde el año 1888 hasta 1919 la responsable de la empresa fue la Marquesa viuda de Riscal, Juana Zavala. También a partir del año 1888 el Marqués de Riscal pasó a ser José Guillero Hurtado de Amézaga Zavala, hijo de Camilo y Juana.

era recolectado en las cepas de Elciego y colocado en las copas de consumidores de todo el mundo en forma de vino. Otro de los objetivos de esta comunicación será demostrar que los modernos conceptos de distribución como elemento creador de utilidad de tiempo, lugar y posesión, ya eran aplicados y articulados en los mercados del vino de calidad durante el siglo XIX.

El proyecto actual de “*Vinos de los Herederos del Marqués de Riscal, S.A.*” para dotar sus bodegas de Elciego (Álava) con el hotel más vanguardista de la comarca vitivinícola riojana dista mucho de querer ser un monumento arquitectónico que aunque quizás también pueda ser considerado así, el edificio se enmarca dentro una estrategia comercial innovadora, por sus formas, puesto que afecta de manera decisiva a uno de sus canales de distribución más importantes como es el de la hostelería, además de condicionar su imagen corporativa.

El último objetivo de esta ponencia sería explicar cómo un producto como la uva se transformaba en valor añadido, hasta el punto de justificar unas importantes inversiones tanto en la viticultura como en instalaciones de bodega y por su puesto en la promoción y distribución de ese valor que no deja de ser, en ningún momento del proceso, un producto de origen agrario.

En las páginas siguientes desarrollaré lo que, en mi opinión, es el área determinante de la empresa y que por tanto ha propiciado en un alto porcentaje la supervivencia de la misma durante más de ciento cuarenta y cinco años. Si bien es cierto que el éxito empresarial se debe a una suma de acciones positivas y por lo tanto un área determinada de la empresa por si sola no es suficiente para una supervivencia centenaria, sí asumo como principio básico de la economía de la empresa la ventaja comparativa, “por la que cada uno se especializa en aquello para lo que está más cualificado que los demás”<sup>2</sup>.

En el sentido estratégico de ventaja comparativa, Riscal nos muestra una peculiaridad interesante, puesto que varios autores defienden en líneas generales que el establecimiento de ventajas comparativas en sectores de competencia internacional requiere que haya congruencia entre la estrategia de la empresa y el modelo de ventaja comparativa del país<sup>3</sup>. Lo peculiar es que Riscal basó su ventaja o ventajas comparativas precisamente en la aplicación de métodos productivos y comerciales incongruentes con la dinámica del mercado español del vino, a excepción de Jerez y algunas otras particularidades catalanas. Por lo tanto, a lo largo de este trabajo también me referiré a la competitividad de la “*Administración de Elciego*” en términos de generación de valor añadido, tanto en su proceso productivo como en su proceso de distribución.

## 2. La internacionalización como estrategia comercial.

---

<sup>2</sup> Ferrero Muñoz, I (2002), p. 137.

<sup>3</sup> Grant, Robert. (2001), p. 405. y Porter, Michael. (1991), pp. 367-374.

Guillermo Hurtado de Amézaga, Marqués de Riscal y su hijo Camilo Hurtado de Amézaga consideraban que en la exportación de sus vinos residía la verdadera clave del negocio<sup>4</sup>. El marqués argumentaba que un margen comercial amplio era imprescindible para mantener su negocio, además de para poder financiar el crecimiento con garantías de éxito y esto solo se lo podía dar el mercado exterior. Camilo Hurtado de Amézaga calificaba la “*Administración de Elciego*” y sus vinos como su negocio estrella en el que además veía mucho potencial, por lo que sabiendo que contaba con los medios necesarios (tierras, cuevas, método de elaboración y capacidad financiera) no debía fallar en la parte del negocio que remuneraba los esfuerzos realizados; la comercialización del producto. Su negocio de vinos y la estrategia comercial sobre la que giraba toda la “*Administración de Elciego*”, se basaba en un planteamiento muy sencillo que él mismo defendía de la siguiente manera:

*“el precio de 30 reales por cántara que hoy dan por el vino en Bilbao, no remunera los sacrificios hechos ni permite continuarlos, a fin de llevar todos los servicios en esta finca a la perfección debida”*<sup>5</sup>.

Por lo tanto, Camilo Hurtado consideraba prioritario ponerse en relación directa con el consumidor, para lo que resultaba fundamental ir cada año con muestras a Inglaterra y Alemania en busca de los pedidos. Según los datos del marqués, el negocio realmente estaba en la exportación de sus vinos finos, puesto que los clientes de Bilbao estaban dispuestos a pagar, tan solo, hasta 30 reales la cántara, mientras que en Londres se vendía el vino catalán, puesto en botellas y de calidad inferior al de Riscal, a razón de 20 libras (es decir 1.920 reales) la barrica bordelesa de 228 litros<sup>6</sup>. Por lo tanto, las cuentas que Camilo Hurtado hacía eran que de esos 1.920 reales de precio de venta de una barrica, se le restaba el costo de las botellas y los corchos, 384 reales, se le restaba también el costo de los portes, el flete, la aduana e incluso la barrica como envase, otros 288 reales, y por lo tanto le quedaban todavía netos por barrica 1.248 reales, lo que traspasado a saldo neto le daba un montante de 87, 568 reales por cántara, frente a los 30 reales que esa misma cántara valía en el mercado bilbaíno.

De esta forma es fácil deducir que se pensase en la exportación como la mejor opción comercial para los productos de la “*Administración de Elciego*”, puesto que el mercado interior español del vino, en el año 1862<sup>7</sup>, no estaba todavía preparado para la venta de los vinos finos, que eran de mucha más calidad que el vino ordinario aunque también mucho más

---

<sup>4</sup> AHMR (Archivo Histórico del Marqués de Riscal), caja 16, dictamen, fechado en 1873.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> AHMR, caja 16, dictamen. El cambio de moneda era de 1 libra esterlina = 96 reales. Considera la barrica bordelesa con 228 litros de capacidad. Generalmente, hoy en día la barrica bordelesa tiene una capacidad de 225 litros. Considera también que la cántara equivalía a 16 litros. Se debe aclarar que si hiciésemos el mismo escándalo de costes con los 30 reales de precio de venta de la cántara en Bilbao, las diferencias serían aún mayores a favor de la exportación, ya que aunque los envases fueran retornables en el mercado nacional, no está deducido el costo de los portes de Elciego a la estación de tren de Cenicero y de ahí a Bilbao. También es cierto que en Bilbao se consumía vino común, sin crianza, por lo que realmente entiendo que se estaban comparando dos productos completamente diferentes.

<sup>7</sup> El año de inicio de la actividad fue 1858, pero la fecha de 1862 indica el comienzo de la producción de vinos de crianza en la “*Administración de Elciego*”.

caros. Además de esta falta de un mercado interior desarrollado para los vinos de crianza, al comienzo de la década de 1860, ese comercio interior en general contaba también con algún problema estructural importante, como el que constituía la deficiente infraestructura de medios de transporte.

Con el objetivo de satisfacer una demanda potencial habría comenzado la actividad productiva de la “*Administración de Elciego*”. Si exceptuamos las exportaciones a Francia por sus problemas con la filoxera, el mercado de los vinos de la Rioja Alavesa en las décadas de 1860, hasta los años de la década de 1890 era el País Vasco; principalmente Vizcaya, aunque también Navarra, la Rioja castellana, Aragón. Incluso Castilla la Vieja y León<sup>8</sup> eran zonas que demandaban los vinos comunes de los vitivinicultores alaveses y riojanos. Desde la Rioja se abastecían las provincias limítrofes con arrieros, quienes requerían para sus clientes vinos con alto grado de alcohol, fuertes y oscuros<sup>9</sup>. El Marqués de Riscal, que tenía una concepción del producto muy distinta, pretendía vender un vino claro, limpio y suave, que en el comienzo de la década de los años sesenta del siglo XIX no tenía posibilidades de prosperar a medio plazo en el País Vasco y las provincias colindantes. En este sentido, Guillermo Hurtado de Amézaga se lamentaba ante el Diputado General de Álava en el año 1863 de que los consumidores no se diesen cuenta de que los vinos con crianza eran más sanos y tenían más aroma<sup>10</sup>.

Por lo tanto, es comprensible que en este entorno de mercado regional, el Marqués de Riscal, que vivía en Burdeos desde mediados de la década de 1830, tuviese muy claro que sus posibilidades de desarrollo comercial se encontraban en los mercados de exportación. La hipótesis más razonable para sostener esta argumentación es que Guillermo Hurtado de Amézaga conocía muy bien el funcionamiento del sector de vinos en Burdeos, debido a sus años de residencia en la Gironda. Además, es posible suponer que su hijo Camilo, por su experiencia como agregado comercial en Londres, estuviese bien informado sobre la importación de vinos en Inglaterra, por lo que no debe sorprendernos que Camilo Hurtado de Amézaga pensase en el extranjero y en este país en particular, como un mercado importante para sus aspiraciones comerciales, ya que además el Reino Unido se convertiría a lo largo del siglo XIX en el mayor importador mundial de vinos<sup>11</sup>.

Todos los datos apuntan a que la estrategia orientada a la elaboración de vinos tintos con crianza fue perfectamente planificada desde un principio y tanto Guillermo como su hijo Camilo, fueron conscientes de que su entrada en el mercado de los vinos de calidad era una cuestión de producto, precio y tesón. Esta hipótesis no solo la avalan los datos que el propio Marqués de Riscal aporta en su testamento<sup>12</sup>, sino también Navarro Soler, que en el año 1877

---

<sup>8</sup> Pan Montojo, Juan (1994), p. 159.

<sup>9</sup> Mees, Ludger. (1995), p. 11.

<sup>10</sup> Ibidem, p. 31.

<sup>11</sup> Pan Montojo, Juan (1994), p. 79.

<sup>12</sup> AHMR, caja 1, libro 5. Testamento de 1875

escribía que la “*Administración de Elciego*” “a fuerza de tiempo y perseverancia, vendiendo entretanto a poco más que a los precios del vino ordinario se ha ido adelantando y hoy, además de consumirse bastante en Madrid se ha creado la venta en el Báltico y en Inglaterra”<sup>13</sup>. Años más tarde, en 1886, el Marqués de la Solana corroboraría esta tendencia exportadora al afirmar que los vinos del Marqués de Riscal “hace años se exportan a Inglaterra, Cuba y Méjico”<sup>14</sup>, poniendo de manifiesto una vez más que los vinos con crianza de Riscal encontraban una mejor respuesta en el mercado internacional, que en el nacional.

En este contexto de internacionalización de la red de distribución de la “*Administración de Elciego*”, en la década de 1860 sería razonable pensar que las cuestiones fundamentales de esta empresa deberían girar en torno a los argumentos comerciales con los que Riscal estaría compitiendo en esos mercados exteriores frente a los productores de vino más respetados y mitificados del mercado. Al hilo de esta cuestión, el profesor Unwim plantea una estructura de exportación de los vinos franceses, que bajo mi punto de vista responde de alguna manera a la pregunta anterior y en parte desmitifica la competencia francesa. Su opinión a este respecto me lleva a la conclusión de que también los exportadores franceses tenían sus propios problemas de estructura comercial, puesto que en general los vitivinicultores franceses de mitad del siglo XIX no disponían ni del tiempo, ni de los contactos necesarios para viajar fuera de sus mercados con el fin de vender sus vinos<sup>15</sup>. Por lo tanto, los grandes propietarios de los “*châteaux*” franceses tampoco tenían un fácil acceso al mercado internacional de vinos y debían recurrir a los “*negociants*”, que eran en su mayor parte ingleses, irlandeses y holandeses. En cualquier caso el problema de insensibilidad comercial que siempre genera el exceso de intermediarios, amentaba si consideramos que los agricultores, en la mayor parte de los casos, ni tan siquiera trataban con los “*negociants*”, si no con los “*courtier*”, que eran una segunda estructura de intermediarios que su vez trataban con los ya mencionados “*negociants*”. Por lo tanto, los vitivinicultores franceses que estuviesen produciendo vinos similares a los de Riscal, debían enfrentarse a problemas de precio debido a esa necesidad de alimentar a tanto intermediario, e incluso también a problemas de servicio y de falta de control estratégico sobre la red de distribución. Lo que quiero decir es que el lado negativo del sistema francés de “*negociants*” podía generar una importante barrera de entrada a los vitivinicultores, motivado por las más que posibles preferencias de estos distribuidores por los productos de las empresas ya establecidas y las limitaciones de estos intermediarios, como podría ser el espacio restringido para almacenar vinos, la aversión al riesgo y los costes fijos asociados que se podrían generar con la distribución de un producto nuevo adicional<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Navarro Soler, Diego (1877), p. 51.

<sup>14</sup> Congreso de vinicultores (1886), p. 435.

<sup>15</sup> Unwim, Tim. (2001), pp. 432 y 433.

<sup>16</sup> Grant, Robert (2001), p. 95.

En cualquier caso, también es necesario reconocer que los productores franceses, al menos, contaban con una organización para la exportación de sus vinos tintos de crianza y el Marqués de Riscal, en principio, no contaba con un acceso a esa estructura francesa<sup>17</sup>. También es cierto que en la Rioja a mediados del siglo XIX no existía un sistema de negociantes de vinos para su crianza y exportación. Por lo tanto, Camilo Hurtado de Amézaga, ante la falta de una estructura de comercialización como la francesa, decidió, como ya he mencionado anteriormente, ir a buscar pedidos a Madrid, a Inglaterra y a otros lugares de Europa<sup>18</sup>. Bajo mi punto de vista, el planteamiento metodológico fue sencillo y no por ello poco laborioso; viajar con muestras de su producto a los puntos donde se pensase que había clientes dispuestos a comprar sus vinos. Si bien es cierto que Camilo Hurtado de Amézaga contaba con información fidedigna del mercado inglés y madrileño, las exposiciones, primero en Francia como miembro del proyecto “Medoc Alavés” y más tarde las de Viena (1873) y Madrid (1879), le ayudaron en sus propósitos comerciales. Además, la metodología comercial que se empleó en la “*Administración de Elciego*” para introducir el producto en el mercado, contó en primera instancia con varios viajes de visita a los clientes potenciales con muestras de vino, ofertas de precios competitivos o incluso bajos y mucha perseverancia por parte de aquellos primeros promotores de los vinos de Riscal.

La historia empresarial de “*Vinos de los Herederos del Marqués de Riscal*” se puede definir como una historia atípica, puesto que en líneas generales se salió de los ciclos expansivos y de las posteriores crisis que envolvieron a la vitivinicultura riojana de las últimas décadas del siglo XIX y primeras del XX. Como ejemplo, basta decir que aunque la “*Administración de Elciego*” sí vivió una expansión en los años 1880 seguramente debido a la crisis de la filoxera en Francia, Camilo Hurtado de Amézaga, al igual que algunos viticultores catalanes<sup>19</sup>, nunca centró su negocio de vinos en la exportación de materia prima para las bodegas francesas, como lo hicieron la gran mayoría de las provincias vitivinícolas españolas<sup>20</sup>.

Además, en primer lugar es posible decir, que el mercado internacional de vino de finales de siglo XIX y las primeras dos décadas del siglo XX tuvo un problema estructural de sobreproducción<sup>21</sup>, por lo que antes o después se habría tenido que generar alguna corrección en un mercado como el que nos ocupa, ya que contaba con una alta atomización de cosecheros que producían vinos de baja calidad. A la recuperación del viñedo francés se unió la extensión de las plantaciones en otros países de la cuenca mediterránea, como Argel, cuyas

---

<sup>17</sup> En el AHMR no he encontrado pruebas de que Guillermo o Camilo Hurtado de Amézaga, a pesar de haber vivido en Burdeos desde el año 1835, tuviesen relación con intermediarios franceses.

<sup>18</sup> AHMR, caja 16, dictamen (1873).

<sup>19</sup> Oestriecher, Andreas. (2000), p. 167.

<sup>20</sup> En mi opinión no hay nada que reprochar a los exportadores de materia prima, quizás lo peor de los cosecheros fue su falta de visión a largo plazo al pensar que la crisis francesa sería eterna. Un buen ejemplo de exportador de materia prima con visión de largo plazo fue la hoy centenaria C.V.N.E. (Compañía Vinícola del Norte de España). Sobre esta empresa ver, Hernández Marco, José Luis (2000) y (2001).

<sup>21</sup> Puig, Nuria. (2000), p. 243.

exportaciones a Francia ayudaron aún más a desplazar a los vinos comunes españoles<sup>22</sup>, todo esto sin olvidar que las adulteraciones del vino con alcohol industrial alemán, contribuyó decisivamente a que los consumidores perdiesen la confianza en los vinos que procedían<sup>23</sup>, en este caso, del mercado riojano.

En segundo lugar, el proteccionismo, tanto de Francia como de España, generó que cada país reservase para sus vinos los mercados locales, por lo que se puede afirmar que productores de vinos tintos finos como Riscal se beneficiaron de que la principal materia prima, la uva, se cotizase a la baja<sup>24</sup>, mientras las barreras arancelarias impedían la entrada de los vinos franceses de calidad. En este sentido, la afirmación del profesor Castroviejo en relación al importante crecimiento de los beneficios empresariales de estos productores que elaboraban vinos al gusto francés argumentando “que habían conseguido reemplazar en corto período de tiempo un mercado por otro”<sup>25</sup>, está muy lejos de la realidad del mercado de vinos de finales del siglo XIX y principios del XX. Por un lado, en el ámbito temporal de nuestro estudio el mercado de vino común nunca fue reemplazado por el mercado de vinos tintos con crianza<sup>26</sup>. Por otro, los beneficios empresariales que consiguieron productores como Riscal, se fundamentaron en el caso de la “*Administración de Elciego*” al menos, en una estrategia de muy largo plazo, donde la constante fue la reinversión de los beneficios en inmovilizado material y en la financiación del activo circulante.

Esta estrategia orientada a los vinos de calidad no supieron, o no la quisieron aplicar la mayor parte de los exportadores riojanos de materia prima para mezcla, que necesariamente acusaron la recuperación del viñedo francés y más tarde quedaron muy afectados en sus ventas al mercado nacional por el efecto que causó el hundimiento de la ventas de productos españoles a las colonias recién emancipadas, que cayeron en menos de quince años (1890-1915) en más del 20% de su valor<sup>27</sup>. Además el propio Castroviejo afirma que el vino elaborado al estilo bordelés en el último cuarto del siglo XIX “representaba como mucho el 4% de la producción global de la Rioja”<sup>28</sup>.

Así mismo, los productores de vinos tintos con crianza fueron de gran ayuda a los viticultores de la zona de la Rioja Alavesa cuando se hundieron las exportaciones a Francia, puesto que sin las compras masivas de la bodega de Marqués de Riscal muchos viñedos se habrían quedado sin vendimiar<sup>29</sup>. En ese año de 1893, los Herederos del Marqués de Riscal procesaron 1.138.893 kilos de uva, de los que tan solo procedían de sus viñas 211.948 kilos, por lo que es evidente que casi un millón de kilos fueron comprados en zonas de Rioja

---

<sup>22</sup> Gallego, Domingo. (1986), p. 47.

<sup>23</sup> Fernández García, Eva. (2004), p. 3.

<sup>24</sup> Gallego, Domingo (1986 b), p. 54.

<sup>25</sup> Alonso Castroviejo, J.J. (1999), p. 162.

<sup>26</sup> Consejo Regulador de la D. O. C. Rioja. Memoria año 2002. Este año 2002, más de cien años después, los vinos de crianza consiguieron un cuota de mercado del 51,60% frente al 48,60 de los vinos jóvenes.

<sup>27</sup> Maluquer Motes, Jordi (1987), p. 70.

<sup>28</sup> Ibáñez, Santiago. y Alonso Castroviejo, J.J. (1996), p. 227.

<sup>29</sup> Oestriecher, Andreas (2000), p. 168.

Alavesa como Assa-Lanciego<sup>30</sup>. Bajo mi punto de vista, la crisis que salió a luz con la replantación del viñedo francés fue responsabilidad únicamente de los cosecheros que vendieron materia prima y respondieron a la demanda de un mercado en expansión y además muchos de los vitivinicultores aprovecharon su momento, eso sí, sin ser conscientes de que al final la ley del mercado se impondría y ellos mismos acabarían pagando la falta de inversiones y los excesos cometidos con la baja calidad de los vinos colocados en el mercado<sup>31</sup>.

### 3. La competencia de las bodegas de Riscal y el entorno.

Además de analizar el entorno en el que la bodega del Marqués de Riscal surgió y desarrolló sus primeros treinta años de actividad, se hace necesaria la pregunta sobre quiénes fueron sus competidores, tanto en la Rioja como en otros ámbitos geográficos. Las fuentes del Archivo Histórico del Marqués de Riscal (AHMR), no son explícitas en este sentido, en cuanto que los informes internos de la empresa no especifican detalles sobre otras bodegas. Si bien es cierto que Riscal se desenvolvía en un mercado completamente distinto al de los vinos ordinarios, es seguro, como ya he mencionado anteriormente, que Riscal tuvo que hacer un importante esfuerzo comercial para introducir sus vinos donde ya se consumían caldos de calidad similar al suyo, dando buenas razones a los intermediarios británicos para que comenzasen a distribuir sus productos y dejasen, o al menos complementasen su oferta con los vinos de otras casas. En cualquier caso, aunque solo una fuente cita el factor precio<sup>32</sup>, éste tuvo que ser determinante a la hora de intentar introducir su nuevo producto en un mercado habituado a los vinos comunes y ciertamente inflexible, puesto que en aquellos años de las últimas décadas del siglo XIX la expansión de un mercado mediante la manipulación de la moda, tal y como hoy lo conocemos, se me antoja difícil<sup>33</sup>.

De todas maneras, y aunque Camilo Hurtado de Amézaga siempre consideró que un sector vitivinícola fuerte y de calidad en toda la Rioja le era beneficioso<sup>34</sup> para sus aspiraciones empresariales particulares, otras bodegas como la del Marqués de Murrieta en 1872 se convertirían en sólidos competidores con el tiempo. Aún así, las ventas a Francia de la década de 1875 a 1885 dejaron en torno a la ciudad de Haro, en la Rioja castellana, un importante centro vitivinícola con bodegas que en el futuro conformaría ese “sector fuerte” o

---

<sup>30</sup> AHMR, caja 23, legajos 1, 2 y 3.

<sup>31</sup> Hernández Marco, José Luis (2000), p.p. 387, 388. El profesor Hernández Marco, a propósito del hundimiento de la ventas a Francia, realiza una división entre autores con una idea pesimista sobre este tema, entre los que cita a Teresa Carnero y James Simpson. Estos autores achacan la crisis a la sobreproducción, a la adulteración del vino y a la ausencia de una estructura de mercado. Entre los optimistas destaca a Pujol y Pan Montojo.

<sup>32</sup> Navarro Soler, Diego (1877), p. 51.

<sup>33</sup> Sabemos que hoy día los medios de comunicación como la televisión e internet facilitan mucho la captación de cuotas de mercado moldeando modas y hábitos de consumo.

<sup>34</sup> AHMR, caja 16, dictamen (1873).



distrito industrial al que aspiraba Camilo Hurtado, al objeto seguramente de emular la zona de vinos de Burdeos.

La bodega de Camilo Hurtado de Amézaga inició su actividad orientada tan solo a los vinos de calidad con la integración de todos los procesos, desde la vendimia propia hasta el envasado. Además, buscando la homogeneidad de su materia prima su uva solo procedía de sus viñedos o de viñedos de zonas cercanas de la propia Rioja Alavesa. Las fuentes del AHMR no mencionan en ninguna ocasión que la empresa comprase ni mostos, ni vinos al exterior, por lo que entiendo que su proceso siempre estuvo totalmente integrado desde 1858. A este respecto, cabe decir que en algunas ocasiones se generaliza el mercado de vinos español con la afirmación de que los nuevos productores de los Estados Unidos, Chile o Australia contaron con ventajas que derivaban de su escala en la distribución y que pocas fueron las empresas que alcanzaron esa escala e integración vertical necesaria para obtener valor añadido<sup>35</sup>. No comparto esta afirmación que relaciona necesariamente el valor añadido con el factor país, con grandes extensiones vitícolas, con la escalas en la distribución y con integración vertical.

En primer lugar Riscal es un claro ejemplo de generación de valor añadido con una inequívoca integración vertical pero con una escala de distribución pequeña, si lo comparamos con otros productores. La clave fue más la calidad que la cantidad en este caso y por supuesto la distribución internacional, pero incluso con su escala el producto de Riscal también era capaz de competir en precio. En segundo lugar, la estrategia de otra empresa centenaria riojana y que avala mis afirmaciones es la C.V.N.E. Esta bodega es un ejemplo claro de ausencia de integración durante sus primeros años de existencia, puesto que actuaba como un negociante francés, comprando y mezclando vinos. La “*Compañía Vinícola del Norte de España*” supo aprovechar una época óptima como la filoxera en Francia, manteniendo a largo plazo una estrategia de comercialización que más tarde, por motivos estratégicos, integró en sus procesos operativos la elaboración de vinos y hasta la plantación de viñas<sup>36</sup>.

En cualquier caso, debemos pensar que las empresas con las que estaba compitiendo Riscal en los mercados internacionales procedían en algún caso, tanto de la Rioja, como de Cataluña<sup>37</sup> y por supuesto de Francia, Australia, Portugal y los Estados Unidos. Los bodegueros más reputados de Francia eran “*Château Margaux*”, “*La Tour de Segur*”, “*Haut-Brion*” y “*Château Lafite*”, aunque “*Rauzan*”, “*Léoville*”, “*Grand-Lorose*”, “*Kriwan*” y “*Dufort-Vivens*”<sup>38</sup> también estaban bien considerados en el mercado inglés. En el caso de Burdeos, al igual que en la Rioja, la producción de los vinos finos con crianza se dirigían

---

<sup>35</sup> Puig, Nuria. (2000), p. 247.

<sup>36</sup> Hernández Marco, José Luis (2000), p.p. 387-399.

<sup>37</sup> Pan Montojo, Juan (2003), p. 319. “En 1841 el vino catalán era calificado como peleón. Pero desde 1872 los exportadores del litoral catalán habían aprendido a elaborar un vino capaz de aguantar travesías y venderse a buen precio en Londres”.

<sup>38</sup> Unwin, Tim. (2001), p. 371.

mayoritariamente a la exportación, puesto que el mercado francés no los podía absorber en su totalidad. Su destino era la unión económica belgo-luxemburguesa, Alemania, Gran Bretaña, los Países Bajos y Dinamarca. La crisis económica y financiera de 1930 provocó un descenso muy importante de las exportaciones de los vinos de Burdeos, de 446.000 hectolitros en el año 1929 a 173.000 hectolitros en el año 1934<sup>39</sup>. Esta crisis económica provocó tal agitación social que las autoridades de la Burdeos definieron la zona como “*une région actuellement aux confins de la misère*”<sup>40</sup>.

Con la aportación de los datos anteriores sobre algunos mercados internacionales de vinos y potenciales países generadores de empresas competidoras con los vinos de España intento explicar más gráficamente que las crisis vitivinícolas no provienen tan solo como afirma el profesor Homobono de la integración de los mercados internacionales, “en la que la competencia europea y americana abastecerá la demanda nacional provocando una crisis en la agricultura española”<sup>41</sup>. Si bien es cierto que la incorporación de nuevos productores muy competitivos al mercado, europeo de finales del siglo XIX se saldó con un incremento arancelario generalizado, la doble crisis que afectó a la viticultura fue de carácter comercial por una parte y biológica por otra. El primer problema vino derivado del cierre del mercado francés y el segundo de la presencia del oidio y el mildiu que obligaron a los viticultores a realizar unas labores más esmeradas y con más frecuencia del cavado, el arado, la poda e injertos más perfeccionados, además de un mayor uso de abonos, lo que provocó un alza de los costes del producto<sup>42</sup>.

La reacción española a la crisis agraria de finales del siglo XIX, que también afectó al resto del continente, fue aumentar los niveles de protección arancelaria provocando que el mercado interior quedase aislado de la coyuntura externa y el avance de la agricultura fuese más extensivo que de productividad<sup>43</sup>. El caso de viticultura riojana fue similar a la de otras partes de España como podría ser Cataluña, donde la viña perdió terreno en las zonas que sólo durante una coyuntura muy favorable se había podido desarrollar<sup>44</sup>. En este contexto no se puede decir que los resultados económicos de la bodega de los Herederos del Marqués de Riscal siguiesen el mismo ciclo depresivo que sufrieron la generalidad de los vitivinicultores europeos, puesto que su temprana especialización en vinos de calidad fue determinante a la hora de afrontar la crisis de fin de siglo. En el entorno peninsular llama la atención el caso de Portugal, que en líneas generales afrontó la crisis protegiendo sus mercados, como el resto de países, pero que fue el único Estado que implantó una política comercial activa “enviando muestras de vinos por todo el mundo en un intento de interesar a los importadores”<sup>45</sup>. Estas

---

<sup>39</sup> Mora, Christiane (1970), p. 354.

<sup>40</sup> Ibidem, p. 353.

<sup>41</sup> Homobono, José Ignacio (1980), p. 256.

<sup>42</sup> Garrabou, Ramón (1988), p. 111.

<sup>43</sup> G.E.H.R. (1988), pp. 59 y 60.

<sup>44</sup> Garrabou, Ramón y Pujol, Josep (1988), p. 118.

<sup>45</sup> Reis, Jaime (1988), p. 319.

acciones comerciales aunque no produjeron ningún resultado importante, seguramente por la falta de constancia, ponen de manifiesto que todos los mercados europeos tuvieron su crisis de fin de siglo y casi todos la afrontaron con medidas proteccionistas.

Es cierto que no sería razonable hablar de estancamiento de la agricultura española ya durante el primer tercio del siglo XX, debido a que se profundizó en la especialización, se dedicaron más recursos a las líneas productivas en donde cada zona tenía ventajas relativas y además se incorporaron algunas innovaciones en la agricultura como los fertilizantes químicos y diversa maquinaria agrícola<sup>46</sup>. En cualquier caso, queda demostrado que todos los mercados, fuesen Portugal, Italia, Francia o Inglaterra, tuvieron problemas similares a los que se dieron en la agricultura española y ninguno resolvió de manera definitiva sus problemas estructurales restringiendo el acceso de productos extranjeros a sus mercados. En el caso de Riscal la oportunidad estuvo precisamente en la integración de mercados, lo que le permitió salir de su mercado regional natural, competir para introducir sus vinos en varios países y al mismo tiempo diversificar sus riesgos comerciales. En este sentido, el mercado abierto primó a las empresas vitivinícolas que ofrecieron al mercado idóneo, el producto que éste demandaba, con el precio necesario y en la cantidad requerida. Por lo tanto, los vinos de la “*Administración de Elciego*”, así como los productos de la CVNE y de Manuel Gortazar<sup>47</sup>, cada uno en su segmento de mercado sobrevivieron con éxito a la globalización de finales del siglo XIX gracias a su rigurosa adaptación a los requerimientos del mercado<sup>48</sup>.

#### 4. La red de distribución de los vinos de Riscal.

El desarrollo de la red comercial de “*Vinos de los herederos del Marqués de Riscal, S.A.*” comenzó con la incorporación de la “*Administración de Elciego*” al proyecto “Medoc Alavés”<sup>49</sup> que lideraba la Diputación alavesa en el año 1862. El primer paso fue conseguir una producción de vinos tintos finos, aunque a muy corto plazo lo importante para los productores sería promocionar y vender esos vinos.

En este sentido, se pueden distinguir dos estrategias distintas pero complementarias que ayudaron a establecer las redes comerciales de los vinos de Rioja. En primer lugar la estrategia de instituciones públicas como la Diputación de Alava, generó un ambiente

---

<sup>46</sup> Garrabou, Ramón (1988), p.p. 24 y 25.

<sup>47</sup> Saenz Legaristi, P. M<sup>a</sup>. (1988), p. 186. Manuel Gortazar, no empleó sus beneficios obtenidos en el mercado francés para derivar sus vinos hacia caldos de calidad, si no para a partir de 1890 abastecer con vino común los mercados vascos, que estaban desatendidos por los cosecheros riojanos, todavía algo ocupados con el mercado francés.

<sup>48</sup> También es posible pensar que no todos los vitivinicultores pudieron tener las mismas posibilidades reales y capacidad competitiva.

<sup>49</sup> La Diputación Foral de Alava en el año 1862, promovió un proceso de cambio técnico en la Rioja Alavesa. Esta institución contrató un enólogo francés con el objetivo de que enseñase e implantase el método de vinificación bordelesa en las instalaciones de varios cosecheros de la comarca mencionada. Además, la Diputación buscó la promoción de los nuevos vinos incentivando la participación de dichos cosecheros en exposiciones comerciales.

propicio para el desarrollo de la actividad vitivinícola y fue un intento pionero de cambio técnico que abrió un primer camino comercial con el proyecto “Medoc Alavés”. Más tarde otras instituciones públicas, en este caso las riojanas apoyaron la especialización temprana de una región vitivinícola como la Rioja Alta, para potenciar el desarrollo de lo que se podría llamar el distrito industrial de Haro, Cenicero, San Asencio y Fuenmayor<sup>50</sup>, que demuestra que este distrito se correspondió con las bases exportadoras agroalimentarias de la zona.

En segundo lugar, la estrategia de empresarios como Guillermo Hurtado de Amézaga, Marqués de Riscal o Luciano Murrieta, que también partiendo de un cambio técnico se vieron obligados a establecer redes comerciales muy extensas para poder colocar sus vinos tintos finos fuera de los canales comerciales tradicionales para el vino de Rioja hasta ese momento. Por lo tanto, es posible que la implantación y el desarrollo de la estrategia comercial de la “*Administración de Elciego*,” sobre todo en sus primeros años, fuese una de las áreas de la empresa más costosas en cuanto a tiempo y que además absorbiese importantes recursos financieros para su correcta promoción.

Un problema que seguramente vio Camilo Hurtado de Amézaga fue que las innovaciones técnicas que él implantó en la vitivinicultura de la Rioja Alavesa, no representarían una ventaja competitiva si no se apoyaban en recursos complementarios, como la promoción intensiva de sus vinos. Por lo tanto, siendo consciente de que el método bordelés de elaboración de vinos se copiaba con facilidad relativa, el desarrollo y el mantenimiento de su posición en el mercado se tendría que basar más en su imagen de marca<sup>51</sup> y en su red comercial que en el sistema de vinificación bordelesa.

Para el análisis de la red comercial la empresa de vinos de Guillermo y Camilo Hurtado de Amézaga debo partir de la base de que la mayor parte de la publicidad no genera ventas rápidamente y aunque la bodega del Marqués de Riscal llegase a invertir en este concepto el 0,5 % de sus ventas brutas<sup>52</sup>, la publicidad influye más en la mente que en la conducta, por lo que se debe recurrir a la promoción de ventas para la introducción de un producto en el mercado<sup>53</sup>. En este sentido, la “*Administración de Elciego*” no fue diferente a otras empresas manufactureras, que rara vez crecieron y se consolidaron hasta que hubieron creado su propia y extensa organización comercial<sup>54</sup>, que sin duda fue su principal arma competitiva.

La creación de la imagen de marca de los vinos del Marqués de Riscal comenzó en la exposición de Burdeos del año 1866, donde sus vinos se dieron a conocer y fueron recompensados sus esfuerzos con una medalla de plata de primera clase. La Exposición Universal de Dublín<sup>55</sup> del mismo año ya mencionado y más tarde las exposiciones de Viena

---

<sup>50</sup> Moreno Fernández, José Ramón y Sancho Sora, Agustín (2004), p. 205.

<sup>51</sup> Grant, Robert M. (2001), p. 320. Siguiendo las pautas del profesor Grant con un ejemplo de la empresa « Coca – Cola » establezco el paralelismo para la empresa de vinos del Marqués de Riscal.

<sup>52</sup> Datos obtenidos a partir del AHMR, libro diario nº 62.

<sup>53</sup> Kotler, Philip (1999), p. 147.

<sup>54</sup> Chandler, Alfred (1987), p. 500 y 311.

<sup>55</sup> Llano Gorostiza, Manuel (1973), p. 68.

en el año 1873, las exposiciones de París de 1878 y 1889 también ayudarían a consolidar la imagen de “Marqués de Riscal” como marca de vinos de calidad. Pero el reconocimiento a su labor vitivinícola llegaría para los vinos de Riscal, treinta y siete años después de su fundación, en el año 1895, cuando en la Exposición Universal de Burdeos se concedió a los vinos de Riscal con más de cuatro años de crianza el “Diploma de Honor”.

Además de los primeros pasos promocionales dados por la “*Administración de Elciego*” en la exposiciones ya mencionadas, era fundamental para la supervivencia de la empresa crear una red comercial que fuese lo suficientemente amplia como para controlar los canales de distribución y así poder hacer llegar la marca propia de los vinos del Marqués de Riscal al máximo número posible de consumidores finales y que fuesen estos los que demandasen sus vinos de Elciego y no otros. Esta decisión estratégica con el fin de establecer “un plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de recursos”<sup>56</sup> comerciales, seguramente no fue algo inmediato, según se puede interpretar de las fuentes del A.H.M.R.

El objetivo inicial fue vender el vino utilizando las influencias personales de Guillermo Hurtado de Amézaga e ir atendiendo a los clientes que se iban encontrando en las ferias. Como ya he mencionado anteriormente, hasta el año 1873 no existen evidencias escritas de que Camilo Hurtado de Amézaga insistiese en salir activamente al mercado a buscar pedidos<sup>57</sup>. Con esto no quiero decir que no se estuviese visitando a clientes potenciales sobre todo por España o Francia. El caso es que las fuentes no revelan datos concluyentes a este respecto hasta el 1892, año en que se contrata al agente comercial Alvaro Garciniño para que represente a la empresa de vinos de los Hurtado de Amézaga en la provincia de Avila<sup>58</sup>. Por este motivo no he podido establecer la formación y el estado de la red comercial hasta ese año, aunque es de suponer que, bien los administradores de la bodega, bien los propietarios, ya estuviesen ejerciendo esas funciones comerciales desde años atrás.

Lo que sí estoy en posición de afirmar es que para el año 1928, la empresa de vinos de los “*Herederos del Marqués de Riscal*” contaba con una amplia red mundial de representantes y distribuidores como aclara el cuadro siguiente:

---

<sup>56</sup> Grant, Robert (2001), p. 36.

<sup>57</sup> AHMR, caja 16, dictamen de 1873. Insiste en que se debe ir a Inglaterra con muestras al objeto de conseguir pedidos.

<sup>58</sup> AHMR, caja 55, libro 5.

**Cuadro 1<sup>59</sup>. Estado de la red comercial de la empresa de vinos de los “*Herederos del Marqués de Riscal*”. Año 1928.**

<b>Distribución en EUROPA</b>		<b>Distribución en AMERICA</b>	
<b>País</b>	<b>Número de distribuidores</b>	<b>País</b>	<b>Número de Distribuidores</b>
Bélgica	2	Argentina	4
Checoslovaquia	1	Bolivia	1
<b>España</b>	<b>123</b>	Brasil	3
Estonia	1	Chile	2
Finlandia	2	Colombia	1
Francia	1	Cuba	3
Holanda	2	Ecuador	3
Inglaterra	1	Estados Unidos	2
Islandia	1	Guatemala	2
Italia	1	México	2
Noruega	1	Paraguay	3
Suecia	1	Perú	4
Suiza	2	Puerto Rico	2
		Rep. Dominicana	1
		Uruguay	4
		Venezuela	7
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>Total</b>	<b>44</b>
<b>Distribución en ASIA</b>		<b>Distribución en AFRICA</b>	
<b>País</b>	<b>Número de distribuidores</b>	<b>País</b>	<b>Número de Distribuidores</b>
Filipinas	1	Marruecos	4
Japón	1		
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>Total</b>	<b>4</b>
<b>Nº TOTAL DE DISTRIBUIDORES EN EL MUNDO:</b>			<b>189</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos obtenidos del AHMR, caja 55, libro 5.

Para el año 1928, la empresa fundada en el año 1858 por Guillermo y Camilo Hurtado de Amézaga, contaba con 189 distribuidores o representantes a comisión por todo el mundo. En el cuadro anterior, utilizo la expresión “distribuidores”, aunque en realidad la empresa de Elciego vendía sus productos a través de esos distribuidores o representantes comerciales indistintamente, y que en ambos casos ejercían la función de intermediación entre las empresas compradoras y la bodega. Por lo general, los representantes a comisión en el mercado español estaban encargados de visitar un área geográfica concreta para introducir los vinos en el canal de restauración y hostelería, lo que no quiere decir que no visitasen también

<sup>59</sup> La red de distribución la componían los representantes comerciales a comisión y distribuidores especializados en vinos, por lo general en exclusiva para una determinada área geográfica. Por lo tanto no me estoy refiriendo a puntos de venta, que seguramente eran muchos más que la cifra expresada en el cuadro anterior.

tiendas de ultramarinos o distribuidores especializados en vinos, licores y productos de alimentación en general. Aún así, la estructura comercial de Riscal para el mercado de la exportación se basaba en distribuidores especializados y en muchos casos la empresa daba la exclusiva de la distribución de sus vinos a uno, dos o incluso tres mayoristas por cada país<sup>60</sup>. También podía existir el caso contrario, como sucedía con Francisco Tamames en la Habana, que además de tener la distribución en exclusiva de los vinos del Marqués de Riscal para Cuba, la había conseguido para Nicaragua, Honduras, y Colombia, aunque esto no significaba que este distribuidor no pudiese vender por ejemplo en Panamá o Costa Rica.

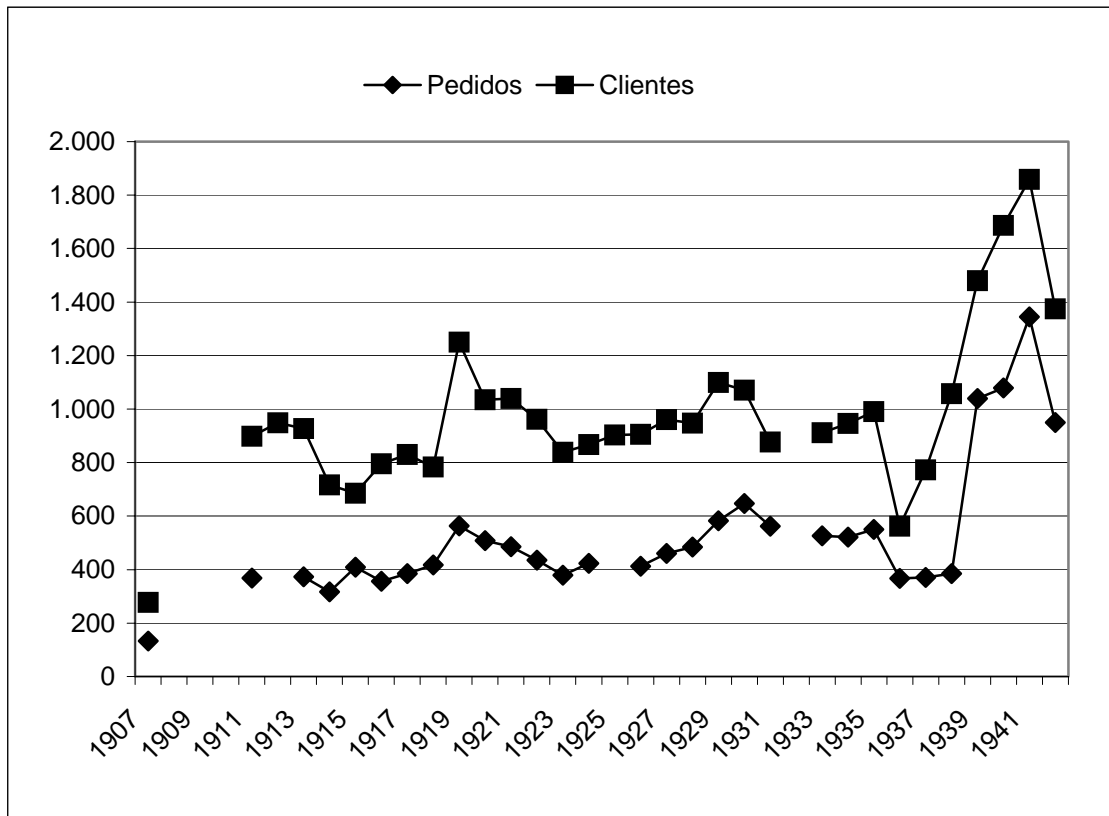
De las 189 personas o empresas que conformaban la fuerza de ventas de la empresa de vinos de los “*Herederos del Marques de Riscal*”, 123 se encontraban en el mercado español, lo que significa que el 65,08% del total de esa fuerza trataba de alguna manera de peinar el mercado de vinos existente en las cuarenta y siete provincias españolas. Es obvio que este dato llama la atención, puesto que el resto de Europa tan solo concentraba al 8,46 % de la red de distribución y en principio el mercado europeo debería haber sido su mercado natural por cercanía geográfica. En este sentido, el continente americano, con 44 representantes de los que 42 se encontraban en la parte hispano parlante, significaba un mercado importante puesto que el 23,28 % del total de sus distribuidores o representantes se encontraban en aquel continente. Aunque en el año 1873, el mercado británico había sido el objetivo prioritario para Camilo Hurtado de Amézaga, seguramente las conexiones por mar desde los puertos de Santander, Bilbao y Pasajes favorecieron el comercio con América, aunque entiendo que el idioma y el origen hispano de muchos de sus distribuidores hicieron posible que los Hurtado de Amézaga encontrasen clientes lejos de sus mercados europeos más cercanos, donde probablemente también les habría resultado más difícil competir, sobre todo, con la imagen de marca de los vinos procedentes de Francia.

Por otro lado, es interesante conocer la evolución que se desarrolló en el tiempo la masa de clientes que tenía Riscal en el mercado, puesto que en definitiva la búsqueda de nuevos compradores era responsabilidad de esos 189 agentes o distribuidores que la empresa de vinos de los Hurtado de Amézaga tenía por todo el mundo.

---

<sup>60</sup> AHMR, caja 53, legajo 2.

**Gráfico 1. Evolución del número de pedidos y clientes. (1907-1942).**



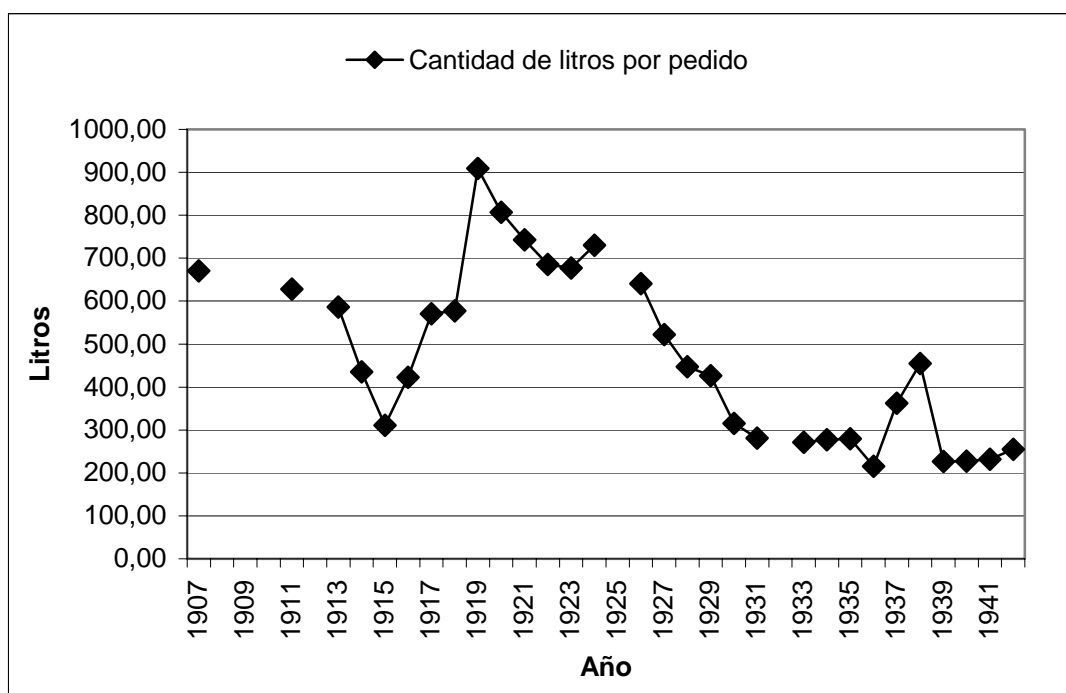
**Fuente:** AHMR, cajas 24 a 38.

De los 278 clientes que en el año 1907 estaban registrados en la base de datos de la empresa del Marqués de Riscal, se pasó a 686 en 1915 y para el año 1941 la fuerza de ventas había conseguido el nada despreciable número de 1.859 clientes. Aunque bajo mi punto de vista el objetivo más importante a conseguir es una constante evolución al alza del número de litros de vino vendidos y por supuesto el incremento del precio por cada uno de esos litros, no es menos cierto que el incremento de la masa de clientes, entre otras cosas, ayuda a diversificar el riesgo comercial y a tener más control sobre el canal de distribución. En este sentido la bodega de los Hurtado de Amézaga multiplicó casi por siete su número de clientes entre los años 1907 y 1941, aunque el verdadero éxito de la organización comercial fue multiplicar por 10,11 la entrada de pedidos en el mismo lapso de tiempo.

Estos datos tratan de significar que en esos treinta y cuatro años la organización comercial de la empresa no solo aumento el número de clientes y la cartera de pedidos, si no que además en términos generales se redujo de forma drástica el riesgo comercial. Si observamos el siguiente gráfico podemos constatar que la cantidad de litros que cada cliente ordenaba por pedido fue disminuyendo de forma constante a partir del año 1930.



**Gráfico 2. Evolución de la cantidad de litros de vino por pedido (1907–1942).**



Fuente: AHMR, cajas 24 a 38.

Para interpretar el gráfico anterior debemos partir de la base de que vender toda la producción a un solo cliente implicaría un gravísimo riesgo para cualquier empresa. Por lo tanto, la evolución de los datos comerciales de Riscal me permiten afirmar que si en el año 1907 la bodega de Elciego sirvió 133 pedidos a razón de 670 litros por cada pedido y treinta y cuatro años más tarde, en el año 1941, el número de pedidos había aumentado hasta 1.345 con una venta media por pedido de 232 litros, el balance comercial fue doblemente positivo. Por un lado se incrementó la venta en número absoluto de litros, pasando de 89.110 litros en 1907 a 312.040 litros en el año 1941. Por otro, al reducir el tamaño de los pedidos, aunque aumentando el número de encargos y también de clientes se minimizó el riesgo comercial por cada pedido servido y se diversificó además la cartera comercial.

Como ya he comentado anteriormente, la organización comercial que componía la red de distribución de la empresa de vinos de los “*Herederos del Marqués de Riscal*” se basaba en personas, que bien representaban a Riscal como agentes comerciales o bien como distribuidores. En cualquiera de los casos, la empresa era partidaria de que existiese una relación contractual que diese fe de las obligaciones, beneficios y objetivos de cada parte<sup>61</sup>. De los 189 agentes o distribuidores, tan solo veinte agentes comerciales se mantuvieron sin contrato, puesto que su relación con Riscal venía desde el año 1892, por lo que la marquesa

<sup>61</sup> AHMR, caja 55, legajos n° 7 y n° 8. Contiene dos contratos, uno de representación comercial libre a comisión y otro que se utilizaba como modelo para formalizar la relación comercial con los distribuidores.

viuda de Riscal consideraba que no era necesaria la formalización legal de la relación comercial<sup>62</sup>.

El proceso de selección de los agentes comerciales constaba principalmente de un informe, que por lo general la empresa pedía al “*Banco Español de Crédito*”<sup>63</sup>. Más adelante, si los propietarios de la bodega de Elciego consideraban, a tenor del informe recibido, que el candidato era honrado y trabajador se le contrataba. Según los informes comerciales de la empresa de los Hurtado de Amézaga, no era importante si el candidato conocía o no el sector, ya que entre sus representantes también había bancarios, comerciantes e incluso administradores de porterías<sup>64</sup>. Lo que más se valoraba era su buena o mala situación financiera, aunque en cualquier caso, entiendo que las aptitudes comerciales del candidato y sus deseos de prosperar también eran parámetros sometidos a consideración.

Por su parte, los agentes comerciales a comisión se comprometían a trabajar una zona geográfica concreta y a vender a los precios de lista, sin la posibilidad de realizar ningún descuento sobre los precios de esa lista facilitada por la empresa. Además, el representante debía realizar los cobros de las facturas que correspondiesen y si las dos partes llegaban a un acuerdo, el representante debía aportar un local que sirviese como depósito de vinos, siempre y cuando dicho lugar fuese oscuro, sin humedad y sin corrientes. Por el contrario, el agente recibiría un 10% de comisión sobre el total del importe facturado por la empresa. En líneas generales, la relación contractual era indeterminada y cualquiera de las dos partes podía denunciar el contrato con treinta días de preaviso.

Por lo que a los distribuidores se refiere, la empresa de vinos de los “*Herederos del Marqués de Riscal*” les obligaba a realizar remesas de al menos 10.000 kilogramos (1 vagón), o lo que es lo mismo, de 200 cajas de 25 botellas de 75 cl. cada una, aunque también se ofrecía la posibilidad de completar ese peso con cajas de 12 botellas de 75 cl. o cajas de 25 medias botellas. La empresa se comprometía a poner la mercancía en la estación de Cenicero (La Rioja) y a partir de ese momento todos los gastos corrían a cargo del cliente. Así mismo, la tarifa de precios la marcaba Riscal, con un descuento máximo de 10% que solo se alteraba al alza, hasta un 12%, si el distribuidor pagaba la mercancía al contado, en vez de a 30, 60, 90 y 120 días desde la fecha de la factura. Si además se le concedía la venta en exclusiva para una zona geográfica determinada, la bodega se comprometía a poner sobre aviso a todos los clientes de la zona de influencia, para que estos adquiriesen los vinos del Marqués de Riscal a través del distribuidor. Por otro lado, el mismo distribuidor debía comprometerse a retener los envases vacíos hasta reunir la cantidad suficiente para completar un vagón y así devolverlos a

---

<sup>62</sup> AHMR, caja 55, legajo 5.

<sup>63</sup> AHMR, caja 55, legajo 6. El archivo ofrece un libro de informes muy completo sobre posibles candidatos. En algunas ocasiones la empresa de vinos andaluza “*González Byass*” proporcionaba también información a los “*Herederos del Marqués de Riscal*”.

<sup>64</sup> AHMR, caja 55, libro 5, copiador 46, folio 458.

Cenicero, a porte debido, entonces la empresa le abonaría al distribuidor el importe correspondiente a aquellos envases.

Como ya he mencionado anteriormente, las ventas en el exterior, que desde un principio se consideraron importantes para el desarrollo de la empresa, llegaron a convertirse en una parte esencial del negocio. El desarrollo de la red comercial de exportación que fue siempre un objetivo ineludible, supuso la posibilidad de diversificar los riesgos comerciales en distintos mercados, como se puede apreciar en el cuadro siguiente.

**Cuadro 2. Exportaciones de vino de cuarto año en porcentaje.**

Año	1920	1925	1930	1935	1936	1940
Varios extranjero	6,94	3,16	22,97	25,97	22,11	14,91
Europa	0,90	0,41	2,99	3,37	2,87	1,94
Cuba	38,39	42,11	15,61	16,90	29,99	25,36
Méjico	53,77	54,32	58,43	48,97	39,13	55,64
Marruecos				2,60	4,13	1,15
Estados Unidos				2,19	1,77	1,00

**Fuente:** AHMR, cajas 27, 29, 30, 31,32 y 33.

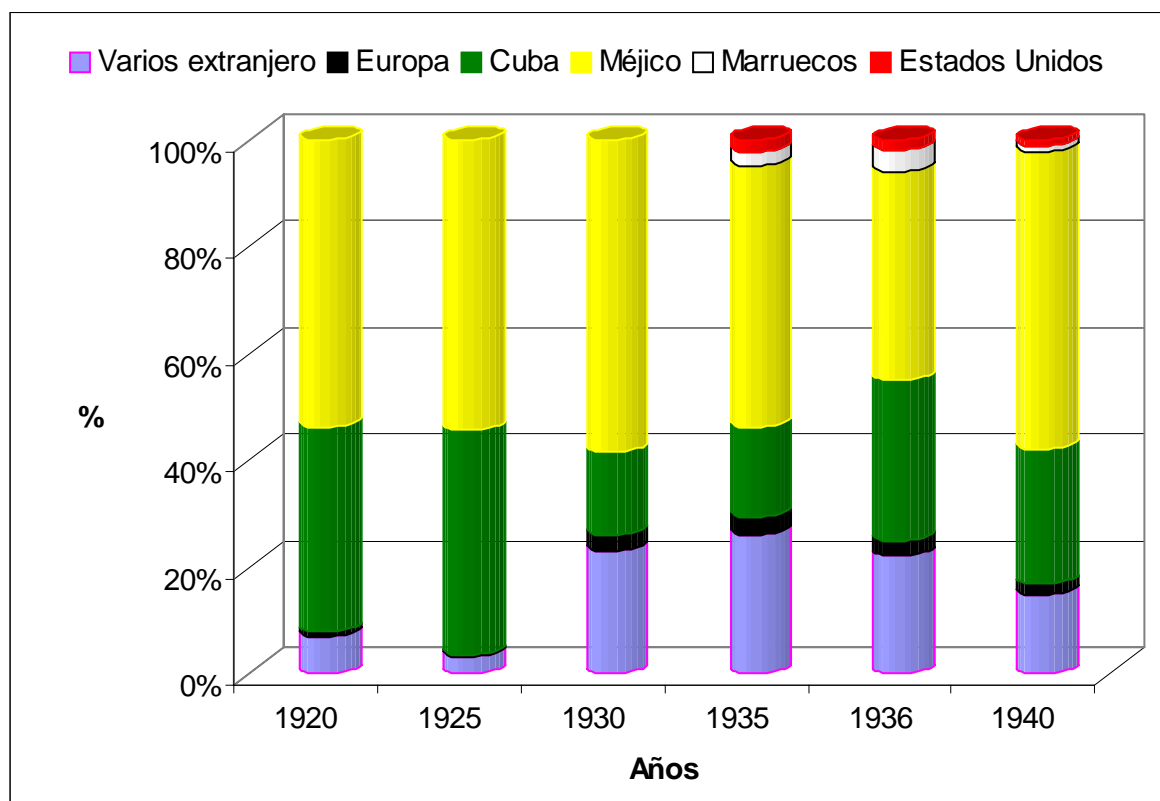
El cuadro 2 expresa en porcentaje las exportaciones de los vinos de los “*Herederos del Marqués de Riscal*” a los distintos países durante el periodo de tiempo comprendido entre el año 1920 y el año 1940. La evolución de la ventas en el extranjero durante esos veinte años no deja lugar a dudas y Méjico se perfila como el país más importante como destino de los vinos de cuarto año, que eran los productos más caros y estaban envasados en botellas de 75 cl. y en medias botellas de 37,5 cl. Méjico siempre tuvo una cuota de mercado en las exportaciones de Riscal cercana o superior al 50 %, salvo durante los dos primeros años de la guerra civil española. Es posible que en el mercado de vinos mejicano influyese la propaganda española que habitualmente aparecía en los diarios de Ciudad de Méjico desde finales de la década de 1860<sup>65</sup>.

El segundo país por importancia era Cuba, que concretamente desde La Habana absorbió durante las décadas de 1920 y de 1930 una media del 28% de la exportaciones, rompiendo solamente esa magnitud en el quinquenio de 1930 a 1935. Seguramente la penetración en el mercado de América latina había comenzado mucho tiempo atrás, quizás coincidiendo con la inauguración de la línea Hamburgo – Sudamérica, puesto que la “*Compañía Transatlántica*” de Barcelona tomó el puerto de Bilbao como uno de sus lugares principales de carga<sup>66</sup>, lo que sin duda contribuyó definitivamente a facilitar las salidas del vino riojano hacia aquellos países de habla hispana.

<sup>65</sup> Trujillo Bolio, Mario (2000), p. 306. Este autor menciona concretamente la publicidad insertada por la casa “Antonio de la Riva e Hijos” en diciembre de 1869.

<sup>66</sup> De la Puerta Rueda, Natividad (1994), p. 252.

**Gráfico 2. Distribución geográfica de los mercado de exportación para los vinos de Riscal. (1920 – 1940).**



**Fuente:** cuadro 2. Este gráfico se refiere a las exportaciones de vino con cuatro años de crianza y envasado solo en botella, puesto que a partir del año 1920 representan más de un 68 % de las ventas totales.

Aunque la empresa de vinos de los Hurtado de Amézaga asentó sobre dos pilares básicos (Méjico y Cuba) su exportación, no se puede obviar que existió otro conjunto de países de América latina que a comienzos de la década de 1930 fueron importantes para el mantenimiento de las exportaciones y bajo mi punto de vista contribuyeron a diversificar los riesgos comerciales en más países. En cualquier caso, la concentración de mercados en el reparto de las ventas de exportación contrasta con la estructura del mercado nacional, que concentraba un 18 % de sus ventas en el País Vasco y Navarra y el resto de las operaciones comerciales las repartía en un 68 – 70 % por todo el territorio nacional<sup>67</sup>, obteniendo no más de un 12 % de sus ventas de plazas comerciales tan importantes en teoría como Madrid y Barcelona.

Volviendo el análisis global del mercado de los vinos de los Herederos del Marqués de Riscal, se puede afirmar que si superpusiésemos sobre el gráfico de las ventas otro gráfico de hechos políticos quizás fuese posible apreciar que las ventas de vinos de calidad, al menos las de Riscal, no fueron demasiado bien durante los años de la segunda República en España y sí mejoraron mucho durante y tras la guerra civil. El proteccionismo y la falta de competitividad

<sup>67</sup> AHMR, cajas 27, 29, 30, 31, 32 y 33.

de la economía española “determinaron que las exportaciones quedaran reducidas a un grupo de productos y que su valor respecto a la Renta Nacional fuese inferior al que tenía en las economías industrializadas”<sup>68</sup>, quedando los salarios próximos a los de subsistencia, por lo que es muy posible que los vinos de calidad de las bodegas de Riscal experimentasen las variaciones de la elasticidad-renta de la demanda<sup>69</sup>.

En la empresa de vinos de los Hurtado de Amézaga, el dato de caída de ventas fue importante entre los años 1930 y 1931, casi un 25 % en el volumen de litros, pasando de 204.000 litros vendidos en el año 1930 a 158.000 en el año 1931, cifra que como ya he mencionado anteriormente tocó fondo en 1936 con 79.000 litros de vino vendidos. Ese año el mercado nacional fue el que aportó el 62,75 % de la ventas, hundiéndose las exportaciones a partir del mes de agosto. El siguiente pedido que salió fuera de España, con destino a la Habana, fue en enero de 1937 y supuso una venta de 3600 botellas de 75 cl. y 5000 medias botellas.

Resulta paradójico que el vino de calidad tuviese tan buena aceptación en tiempos de guerra como para generar la recuperación de la ventas de los vinos de Riscal. Entre 1937 y 1941 las exportaciones mejoraron en términos absolutos, pasando las exportaciones de 32.498 litros de vino vendidos a 74.149 litros, aunque la mejora comercial más importante se produjo en el territorio nacional. Los “*Herederos del Marqués de Riscal*” aumentaron su cifra de ventas entre 1936 y 1941 en el mercado interior español algo más de un 400% en esos seis años, pasando de 46.687 litros de vino vendidos en España en el año 1936 a 237.850 litros vendidos durante el año 1941.

Con el final de la guerra, ya en el año 1939 la ventas de vinos con muchos años de crianza, elaborados y almacenados desde el año 1875 hasta el año 1930, aumentaron hasta la cifra de 9.238 botellas, y en el año 1941 el mismo tipo de botellas de vino de 75 cl. alcanzaron las 10.715 unidades, el 5,54% de las ventas de las botellas grandes, lo que indica que la tendencia en las compras de vino con muchos años de crianza, y de precio especialmente elevado, se mantuvo incluso después del final de la guerra civil española.

Bajo mi punto de vista no cabe duda de que durante la contienda militar de 1936, la empresa de vinos de los Herederos del Marqués de Riscal aprovechó sus buenas relaciones personales<sup>70</sup> con el bando nacional y esto significó un aumento de sus ventas en términos de litros y en términos de facturación, debido a la subida de precios que experimentaron sus vinos a partir del año 1939, coincidiendo con el final la guerra. A través de esta relación con el poder emergente, los propietarios de la empresa de vinos de los Herederos del Marqués de

---

<sup>68</sup> Palafox, Jordi (1991), p. 172.

<sup>69</sup> McEachern, William E. (1994), p. 123 Este autor mantiene que la demanda de productos de alimentación tiende a ser inelástica en el largo plazo. Si bien es cierto que los vinos de calidad de Riscal eran técnicamente productos de alimentación, el comportamiento de los consumidores con respecto a estos vinos de alto precio podría aumentar “as citizen’s income increase, so households may spend more to eat because they cook less and buy more restaurant meals”, puesto que uno de los principales canales de distribución de los vinos de Riscal fue precisamente el establecimiento de restauración.

<sup>70</sup> Sobre la influencia de los empresarios españoles en las instituciones ver Torres Villanueva, Eugenio (2001).

Riscal se alineaban con un nuevo Estado, que siguiendo aquel primer impulso “nacionalizador”<sup>71</sup> de la economía española que ya había iniciado la dictadura de Primo de Rivera años atrás, iba a propiciar la desaparición total del liberalismo español, por el que tanto habían trabajado Guillermo y Camilo Hurtado de Amézaga. También es necesario considerar que tras la guerra civil, una vez cerradas las fronteras a las importaciones exteriores, “el porcentaje de vinos no comunes fuera creciendo paulatinamente, con especial protagonismo del jerez, del rioja y del cava”<sup>72</sup>.

## 5. Conclusiones.

La historia empresarial de lo que ahora se conoce como “*Vinos de los Herederos del Marqués de Riscal, S.A.*”, comenzó en el año 1858. y aquella iniciativa de Guillermo Hurtado de Amézaga, ciento cuarenta y siete años después tiene perspectiva empresarial como para continuar liderando la vitivinicultura alavesa durante mucho años más. No es una tarea sencilla encontrar las claves definitivas del éxito duradero de una empresa centenaria. En cualquier caso, asumiendo el riesgo de ofrecer conclusiones que podrían parecer algo simples, y aunque la elaboración de vinos al estilo bordelés fue una condición sin la cual habría sido difícil desarrollar el negocio en el año 1858, mi opinión es que las inversiones que el Marqués de Riscal realizó en su red comercial fueron la clave del desarrollo positivo de su empresa a largo plazo.

Además, hay que destacar que partiendo de un producto agrario como la uva, su estrategia de producto, vinos tintos finos con crianza, y en contra de la constante del mercado del momento, el vino común, fue determinante a la hora de obtener el valor añadido necesario que posibilitase la consecución de beneficios con el objeto de financiar el desarrollo de la bodega y le ayudase además a permanecer casi al margen de los ciclos depresivos generados por las crisis biológicas del mildiu y la filoxera y por la crisis finisecular del siglo XIX, de carácter más comercial.

En cualquier caso, su perseverancia y visión de largo plazo fueron fundamentales para que su red comercial, tanto en el mercado español como en el mercado de exportación, se desarrollase y diese lugar al la introducción y consolidación de su marca como elemento diferenciador y a su vez generador de valor añadido.

Por lo tanto, la introducción de la marca “Marqués de Riscal” y su amplia red de comercial tanto en el mercado español, como en el mercado exterior, significa todavía en la actualidad una ventaja competitiva estratégica en cuanto a la diversificación de sus riesgos comerciales en varios países y su relativo control sobre sus canales de distribución.

---

<sup>71</sup> Cabrera, Mercedes. y Del Rey, Fernando. (2002), p. 406.

<sup>72</sup> Pan Montojo, Juan (2003), p. 326.

Por último, las buenas relaciones personales que a lo largo de siglo y medio han sabido mantener los representantes de la bodega con las instituciones públicas de muy diversos signos políticos han significado un activo más de la empresa a la hora de poner en marcha y desarrollar proyectos que sin duda ha generado un importante desarrollo tanto para la empresa como para la comarca de Rioja Alavesa.

### **Fuentes**

#### **Archivo Histórico de "Vinos de los Herederos del Marqués de Riscal, S.A."**

Caja 16, dictamen.

Caja 1, libro 5, Testamento de 1875.

Congreso de Vinicultores, (1887), Ministerio de Fomento.

Cajas 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37 y 38.

Caja 23, libros 1, 2 y 3.

Libro diario nº 62.

Caja 55, libro 5, 6, 7 y 8.

Caja 55, libro 5, copiador 46, folio 458.

Caja 53, libro 2.

### **2. Bibliografía**

Alonso Castroviejo, J.J. (1999), "*La agricultura riojana en la crisis finisecular*", *Brocar*, nº 23, Logroño, Universidad de La Rioja.

Cabrera, Mercedes y Del Rey, Fernando (2002), *El poder de los empresarios. Política y economía en la España contemporánea (1875 - 2000)*, Madrid, Taurus.

Chandler, Alfred D. (1987), *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Madrid, Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y la Seguridad Social.

De la Puerta Rueda, Natividad (1994), *El puerto de Bilbao como reflejo del desarrollo industrial de Vizcaya (1857- 1913)*,

Fernández, Eva (2004), "*Agricultura, instituciones, y política. El caso del sector vitivinícola, 1890 - 1990*", en *VII Encuentro de historia económica de las Universidades Complutense, de Salamanca y de Valladolid. (Documentos de trabajo)*

Ferrero Muñoz, Ignacio (2002), *Milton Friedman. La política económica de un pragmatista liberal*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos.

Gallego, Domingo (1986 ), "*El sector agrario riojano (1855-1935): de la especialización vitícola a la diversificación de la producción agraria*",*Brocar -Cuadernos de investigación histórica*, Universidad de Zaragoza, Colegio Universitario de La Rioja.

Garrabou, Ramón (1988), "*La historiografía de la crisis: resultados y nuevas perspectivas*", en Garrabou, R., ed., *La crisis agraria de fines del siglo XIX*, Barcelona, Editorial Crítica.

Garrabou, Ramón y Pujol, Josep (1988), "*La especialización de la agricultura mediterránea y la crisis. Cataluña y el País Valenciano*", en Garrabou, R., ed., *La crisis agraria de fines del siglo XIX*, Barcelona, Ed. Crítica.

Grant, Robert (2001), *Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid, Civitas.

Grupo de Estudios de Historia Rural (1988), "*La crisis agrícola en Castilla la Vieja y Andalucía: los casos del trigo y el olivar*", en Garrabou, R., ed., *La crisis agraria de fines del siglo XIX*, Barcelona, Ed. Crítica.

Hernández Marco, José Luis (2000), *"Estrategias empresariales y vinos de calidad de Rioja: La Compañía Vinícola del Norte de España (C.V.N.E.), 1882-1923"*, en Maldonado Rosso, Javier y Ramos Santana, Alberto, eds., *I Encuentro de historiadores de la vitivinicultura española*, El Puerto de Santamaría (Cádiz), Ayuntamiento del Puerto de Santa María.

—( 2001 ), - *"La búsqueda de vinos tipificados por las bodegas industriales: finanzas, organización y tecnología en las elaboraciones de la Compañía Vinícola del Norte de España (C.V.N.E.), 1882-1936"*, en *Viñas bodegas y mercados. El cambio técnico en la vitivinicultura española, 1850 - 1936*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza.

Homobono, José Ignacio (1980), *"Estancamiento y atraso de la economía alavesa en el siglo XIX"*, en *Boletín de la Institución Sancho El Sabio*, tomo XXIV, Vitoria.

Hurtado de Amézaga, Camilo (1887), Congreso de Vinicultores de 1887

Ibañez Rodríguez, Santiago y Alonso Castroviejo, J.J. (1996), *"Especialización agraria en el Alto Ebro (La Rioja): la cultura del vino, 1500 - 1900"*, *Brocar*, nº 20, Logroño, Universidad de La Rioja.

Kotler, Philip (1999), *El marketing según Kotler*, Barcelona, Paidós empresa.

Llano Gorostiza, Manuel (1973), *Los vinos de Rioja*, Bilbao, Induban.

Maluquer Motes, Jordi (1987), *"De la crisis colonial a la guerra europea: veinte años de economía española"*, en Nadal, Carreras y Sudriá, eds., *La economía española en el siglo XX*, Barcelona, Ariel.

McEachern, William (1994), *Microeconomics. A contemporary introduction*, Cincinnati (Ohio), South Western Publishing Co.

Mees, Ludger (1995), *El "Medoc Alavés" en el origen del vino de calidad de Rioja*, Vitoria, Diputación Foral de Alava.

Mora, Christiane (1970), *"Problèmes et action des viticulteurs girondins devant la crise économique (1929-1936)"*, en *Vignobles et vins d'Aquitaine, histoire, économie, art*, Burdeos, Presses de Biscaye Freres.

Moreno Fernández, J.R. y Sancho Sora, A. (2004), *"Especialización flexible y modelos empresariales en el valle medio del Ebro, 1880 - 1935"*, en *Información comercial española*, Madrid, Ministerio de Economía.

Navarro Soler, Diego (1877), *Elaboración de los vinos tintos del Marqués de Riscal en Alava*, Madrid, Gaceta Agrícola del Ministerio de Fomento nº1, vol. IV p.p. 46-56.

Oestricheer, Andreas (2000), *"Tendencias de modernización en la vitivinicultura riojana entre 1860 y 1915"*, en Maldonado Rosso, Javier y Ramos Santana, Alberto, eds., *I Encuentro de historiadores de la vitivinicultura española*, El Puerto de Santamaría (Cádiz), Ayuntamiento del Puerto de Santa María.

Palafox, Jordi (1991), *Atraso económico y democracia"*, Barcelona, Editorial Crítica.

Pan Monotjo, Juan (1994), *La bodega del mundo. La vid y el vino en España (1800-1936)*, Madrid, Alianza Editorial y Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

—(2003), *"Las industrias vinícolas españolas: desarrollo y diversificación productiva entre le siglo XVIII y 1960"*, en Barciela López, C. y Di Vittorio, A., eds., *Las industrias agroalimentarias en Italia y España durante los siglos XIX y XX*, Alicante, Publicaciones de la Universidad de Alicante.

Porter, Michael (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza & Janes.

Puig, Nuria (2000), *"El mercado vinícola español en el siglo XX: reguladores y regulados entre 1932 y 1970"*, en Maldonado Rosso, Javier y Ramos Santana, Alberto, eds., *I Encuentro de historiadores de la vitivinicultura española*, El Puerto de Santa María (Cádiz), Ayuntamiento del Puerto de Santa María.

Reis, Jaime (1988), *"Pan y vino: la crisis agrícola en Portugal a finales del siglo XIX"*, en Garrabou, R., ed., *La crisis agraria de fines del siglo XIX*, Barcelona, Ed. Crítica.



Sanz Legaristi, P. M<sup>a</sup> (1988), “*Estudio de una explotación vitivinícola alavesa durante el siglo XIX*” en *Congreso Mundial Vasco. Historia de Euskal Herria*. Tomo V. Vitoria.

Torres Villanueva, Eugenio (2001), “*Los empresarios españoles del siglo XX*”, en *Revista Empresa y Humanismo*, vol. IV n<sup>o</sup> 2 / 01, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra.

Trujillo Bolio, Mario (2000), “*Comercialización de los vinos españoles a través del Golfo de México, 1867 - 1872*”, en Maldonado Rosso, Javier y Ramos Santana, Alberto, eds., *I Encuentro de historiadores de la vitivinicultura española*, El Puerto de Santamaría (Cádiz), Ayuntamiento del Puerto de Santa María.

Unwin, Tim (2001), *El vino y la viña. Geografía histórica de la viticultura y el comercio del vino*, Barcelona, Tusquets.

### **3. Otras fuentes.**

Consejo Regulador de la D.O.C. Rioja, Memoria del año 2002.